Raport specjalny *Harvard Business Review Polska*

Jak być liderem w XXI wieku?

Szanowni Państwo,

przekazujemy Państwu raport specjalny poświęcony przywództwu.

Raport składa się z 2 części:

- z artykułu „Nie jest nam potrzebny kolejny bohater" prof. Josepha Badaracco,
- z wywiadu z profesorem: „Przywództwo w literaturze".

Miło mi poinformować, że 8 czerwca 2011 r. organizujemy konferencję z prof. Josephem Badaracco. Zapraszamy na nią szczególnie prezesów i szefów firm, członków zarządów i dyrektorów działów.

Z poważaniem i życzeniami sukcesów,

Witold Jankowski

Witold Jankowski
redaktor naczelny,
Harvard Business Review Polska
www.hbrp.pl

Harvard Business Review Polska zaprasza na konferencję z cyklu

AUTORYTETY ZARZĄDZANIA

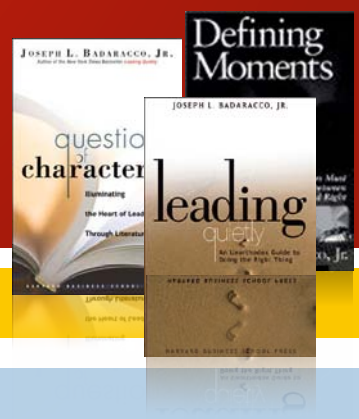
8 CZERWCA 2011
TEATR WIELKI WARSZAWA

Jak przewodzić w niepewnych czasach

Nowe wyzwania lidera

Co robić, gdy wybory są trudne, a kryteria decyzyjne złożone

- Jaki model przywództwa ułatwia poprawienie wyników firmy **działającej na niepewnych rynkach?**
- Jakich jest 8 strategii podejmowania trudnych decyzji? Jak je implementować?
- Jakich technik używać, by **zwiększać skuteczność działania** w trudnych warunkach rynkowych?
- Co zadecyduje o sukcesie (lub o porażce!) **polskich liderów** w ciągu najbliższych 3 lat?
- Czym model cichego przywództwa różni się od charyzmatycznego przywództwa?
- Jak stosować zasady pragmatyki etycznej profesora Badaracco?



GOŚĆ SPECJALNY:

Prof. Joseph L. Badaracco

Profesor Harvard Business School jest autorem światowych bestsellerów zarządzania. Jego książki są lekturą obowiązkową w programach MBA i Executive Development na wiodących uczelniach na całym świecie.

ORGANIZATORZY

Harvard Business Review POLSKA

ICAN INSTITUTE

PARTNER GŁÓWNY

RWE The energy to lead

GŁÓWNY PATRON MEDIALNY

onet.pl

Przywództwo to sztuka podejmowania trudnych decyzji, budowania systemów wartości i rozwiązywania sprzeczności między różnymi celami biznesowymi i osobistymi.

W tych wymiarach intuicja menedżerska często zawodzi i prowadzi na manowce. Tak nie musi być!

1. **Dlaczego intuicja menedżerska nie pomaga w podejmowaniu trudnych decyzji, a często wręcz je utrudnia?**
2. **Dlaczego analiza kosztów i zysków zawodzi w kontekście trudnych decyzji? Z jakich narzędzi korzystać?**
3. **Z jakich 10 wartości i wzorców korzystają najlepsi liderzy? Upewnij się, że Ty też z nich korzystasz!**

Prof. Badaracco proponuje „kompas decyzyjny" na trudne czasy. Pomoże Ci obrać kierunek działania, dzięki któremu rozwiniesz Twoją firmę oraz sprawisz, że zwiększy swoją efektywność (i dochody!). To innowacyjne narzędzie pozwoli Ci znaleźć nowe obszary jej rozwoju i jednocześnie pogodzić jej cele i dobro z dobrem podwładnych, kontrahentów, dostawców czy klientów.

» Zarezerwuj miejsce na www.hbrp.pl/lider

Dowiedz się, jak rozwiązują swoje problemy biznesowe najlepsi i dzięki czemu ich firmy prosperują nawet na trudnych rynkach.

Elitarne wydarzenie dla liderów firm działających w Polsce!

KONFERENCJA DLA:

- prezesów i szefów firm,
- członków zarządów,
- dyrektorów działów,
- menedżerów średniego i wysokiego szczebla

PATRONI MEDIALNI

marketing w praktyce MIESIĘCZNIK

Puls Biznesu

RadioPiN

Teatr Wielki Opera Narodowa

TYSON

Nie jest nam potrzebny KOLEJNY BOHATER

Joseph L. Badaracco, Jr.

Okazuje się, że najskuteczniejsze przywództwo moralne zapewniają ludzie pracujący za kulisami i odnoszący ciche zwycięstwa.

Wszyscy uwielbiają historie o wielkich przywódcach, a szczególnie o wielkich przywódcach moralnych, takich jak Martin Luther King, Jr., Matka Teresa czy Gandhi. Stawiamy tych ludzi na piedestale i otaczamy czcią ich dokonania. Twierdzimy, że reprezentują najwyższe standardy etycznego postępowania.

Lecz czy tak jest naprawdę? Nie kwestionuję wartości etycznego postępowania – daleki jestem od tego. Zadaję to pytanie, ponieważ w ciągu lat pracy jako specjalista w dziedzinie etyki biznesu zauważyłem, że najskuteczniejsi przywódcy w świecie biznesu dość często oddzielają moralność od

ILUSTRACJA: SARA TYSON

DO NOT COPY

publicznego heroizmu. Nie są to otoczeni sławą sprzymierzeńcy dobra w walce ze złem i wcale nie chcą tacy być. Nie prowadzą potężnych krucjat na rzecz moralności. Posuwają się naprzód cierpliwie, ostrożnie i małymi krokami. Naprawiają zło lub zapobiegają mu w środowisku pracy bez rozgłosu i zwykle bez zbędnych ofiar. Nazywam ich cichymi przywódcami, gdyż swoje niezwykłe osiągnięcia w znacznym stopniu zawdzięczają skromności i umiarowi w działaniu. A ponieważ wiele poważnych problemów można rozwiązać dzięki wytrwałemu podejmowaniu drobnych wysiłków, ciche przywództwo, pomimo pozornej opieszałości, często okazuje się najszybszą drogą do tego, aby korporacja i świat stały się lepszym miejscem.

W tym artykule zamieszczam konkluzje z czterech lat moich wysiłków, by zrozumieć, jak cisi przywódcy postrzegają samych siebie, jak myślą o problemach etycznych i podejmują właściwe decyzje. Chociaż wszystkie nazwiska zostały zmienione, przytoczone tu anegdoty są prawdziwe. To ponad 150 studiów przypadków zebranych z kilku źródeł, takich jak: bezpośrednie obserwacje, uczestnictwo w zdarzeniach w charakterze doradcy oraz z prac i rozmów z moimi studentami starszych lat kursów MBA, którzy zajmują obarczone dużą odpowiedzialnością stanowiska kierownicze. Te historie przekonały mnie, że choć niektóre wyzwania etyczne wymagają bezpośrednich, publicznych wystąpień, działanie bez rozgłosu jest często najlepszym sposobem, by postępować właściwie. Dlaczego? Bo jest praktyczne, skuteczne i trwałe. Cichy przywódca podejmuje konieczne bitwy i rozgrywa je rozważnie, zamiast spłonąć w ogniu chwały na rzecz dramatycznego, lecz jednorazowego wysiłku.

Dwie etyki

Aby zrozumieć, dlaczego ciche przywództwo moralne tak dobrze się sprawdza, zastanówmy się, jakie rezultaty przynosi publiczna demonstracja heroizmu. Rebeka Waide pracowała jako kierownik w małym regionalnym banku. Przekonana, że polityka kredytowa banku jest krzywdząca wobec mniej zamożnych klientów, umówiła się na spotkanie ze swoim szefem i wygłosiła iście hollywoodzką mowę w obronie praw biednych. „Mogłabym przysiąc, że kiedy wystąpiłam, w tle słychać było wzruszającą muzykę", opowiada. „Pewnie mówiłam jak Sally Fields w filmie *Norma Rae*[a]. Chciałam bronić wyzyskiwanych".

Nie pomogło. Emocjonalny ton i brak starannego przygotowania podważyły wiarygodność Rebeki. Bank pozostał przekonany o słuszności swojej polityki, szczególnie wobec bardziej ryzykownych klientów, a jego szefowi nie spodobał się ten wykład. Nic więc dziwnego, że reguły przyznawania kredytów nie zmieniły się.

A teraz weźmy inny przypadek, który badałem. Barry Nelan, również pracownik banku, przeglądając pewnego dnia akta, zauważył, że jego bank od ponad pięciu lat nalicza pewnej firmie zbyt niskie odsetki od kredytu. Zastanawiał się, czy kierownicy banku, z których kilku przyjaźniło się z menedżerami kredytobiorcy, wiedzieli o problemie, lecz postanowili go „przeoczyć". Barry obawiał się, że gdy problem wyjdzie na jaw, jego szef, który zatwierdził decyzję o przyznaniu kredytu, stanie się kozłem ofiarnym.

Z początku Nelan widział tylko dwa wyjścia z sytuacji: donieść o nieprawidłowości drogą oficjalną i zobaczyć, co z tego wyniknie, lub w ogóle nie zajmować się tą sprawą. Jednak później przyszło mu do głowy inne rozwiązanie. Zgłosił problem bezpośrednio swojemu szefowi. Ten w pierwszej chwili chciał wyciszyć sprawę, lecz Barry uprzedził, że jeżeli nie znajdą rozwiązania, będzie zmuszony poinformować kierownictwo banku o zaistniałym błędzie. Wspólnie z klientem wprowadzili zmiany w warunkach kredytu, a następnie poinformowali kierownictwo o problemie i jego rozwiązaniu. Barry Nelan wykazał się ostrożnością, cierpliwością i przebiegłością polityczną w całym tym procesie. Działał z korzyścią dla siebie i banku, a jednocześnie zdołał uratować kolegę. Był kwintesencją cichego lidera.

Tryb postępowania

Moje badania sugerują, że w zmaganiach z dylematami i decyzjami natury etycznej cisi moralni przywódcy kierują się czterema podstawowymi regułami. Choć nie zawsze stosowane równocześnie, zasady te stanowią niezbędnik cichego lidera – i to z jego pomocą rozwiązuje on pojawiające się problemy. Niektóre z tych taktyk mogą wydawać się nieco zbyt przebiegłe lub nawet wątpliwe moralnie. Z pewnością mało kto chciałby mieć pracę, w której takie posunięcia byłyby codziennością. Mimo to, gdy przywódcy muszą stawić czoła prawdziwym wyzwaniom, założenia te mają często najwyższe znaczenie.

Służą również innemu celowi. Rzucając światło na to, jak nieznani żołnierze organizacji osiągają moralne zwycięstwa, pomagają kadrze zarządzającej promować ten sposób postępowania wśród menedżerów średniego szczebla. Kroki, które może ona w tym celu podjąć, to demonstrowanie cichego przywództwa podczas spotkań; docenianie i wynagradzanie każdego, kto bez rozgłosu stosuje konsekwentne i skuteczne podejście do rozwiązywania problemów; awansowanie tych menedżerów wyższego szczebla, którzy sami są cichymi przywódcami. Takie działania to wyraźne komunikaty

Joseph L. Badaracco, Jr. *jest profesorem w dziedzinie etyki biznesu w Harvard Business School w Bostonie. Wykładał strategię, zarządzanie i etykę biznesu podczas prowadzonych przez tę szkołę programów MBA i kursów dla wyższej kadry kierowniczej. Jest autorem książki zatytułowanej* Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing, *która ukazała się w lutym 2002 roku nakładem Harvard Business School Press.*

a. Dramat nagrodzony dwoma Oscarami; historia młodej kobiety mieszkającej na prowincji, ukazana na tle przemian społecznych końca lat siedemdziesiątych w USA.

HBR PROOF

Zanim cichy przywódca zajmie stanowisko w jakiejś sprawie lub stawi czoła poważnym problemom, oblicza, jaką część kapitału politycznego jest gotów zaryzykować i czego może oczekiwać w zamian.

wskazujące właściwe sposoby radzenia sobie z trudnymi i złożonymi problemami.

Odłóż pewne sprawy na jutro. Gdy dylematy moralne zaostrzają się, cichy przywódca często stara się zyskać na czasie. Rozważne stosowanie tej taktyki może przesądzić o sukcesie lub porażce. Czas sprawia, że wzburzone wody opadają. Daje też liderom szansę na przemyślenie z pozoru niezauważalnych powiązań między ludźmi i zdarzeniami – pozwala im znaleźć prawidłowości w chaosie i skorzystać z nadarzających się okazji. Ponadto z upływem czasu w ludziach pojawiają się słuszne odruchy moralne. Oczywiście zdarzają się okoliczności, które wymagają natychmiastowej reakcji, takie jak groźba dystrybucji wadliwego produktu lub rozpowszechnienia niezgodnego z prawdą sprawozdania finansowego. Ich dramatyzm sprawia, że przeceniamy częstotliwość, z jaką występują. Ogromna większość wyzwań o charakterze etycznym, z którymi borykają się menedżerowie, to sytuacje bardziej powszechne, a zarazem delikatniejsze, wymagające wytrwałości i niezbyt atrakcyjnej cnoty, jaką jest cierpliwość.

Aby zrozumieć, w jaki sposób cisi przywódcy tworzą wokół siebie strefy buforowe, pozwalające im zrobić użytek z ich mało spektakularnych zalet, przyjrzyjmy się pewnemu liderowi, który dzięki jasnemu myśleniu i niespiesznemu działaniu odniósł sukces w sytuacji, gdy czuł na plecach oddech przełożonych. Kyle Williams został właśnie prezesem filii małego regionalnego banku w stanie Maine. Cieszyło go nowe stanowisko, ponieważ dało mu prestiż i bezpośrednią odpowiedzialność za wyniki przedsiębiorstwa. Jedynym zmartwieniem była silna presja finansowa wywierana na dyrektorów. Powiedziano Williamsowi, że jeżeli cena akcji szybko nie wzrośnie, bank zostanie przejęty i podzielony przez nabywcę.

Wśród 55 pracowników nowo upieczonego prezesa były cztery osoby notorycznie osiągające niskie wyniki, między innymi nieuprzejmie odnosząca się do klientów 56-letnia kasjerka, która podnosiła temat dyskryminacji ze względu na wiek za każdym razem, gdy ktoś kwestionował jakość jej pracy. Kolejną osobą z tej czwórki była wdowa pracująca w banku od 30 lat. Odbywała właśnie okres rekonwalescencji po operacji nowotworu, jednak nie chciała przejść na rentę. Było jeszcze dwoje specjalistów ds. obsługi kredytów. Pierwsza z tych osób, pozbawiona inicjatywy i wyobraźni, nie robiła nic ponad wyznaczone procedury, drugiej natomiast, choć miała większy potencjał, nawet obietnica premii za wyższe wyniki nie mogła skłonić do efektywniejszej pracy.

Williams wręcz palił się do obniżania kosztów, jednak nie za cenę działań skutecznych jedynie na krótką metę; chciał także uczciwie potraktować wieloletnich pracowników. Jego zdaniem zwolnienie tej czwórki, zgodnie z dyskretnym, lecz jednoznacznym oczekiwaniem kierownictwa, mogło uwikłać bank w problemy prawne. Potrzebował czasu na przekonanie swojego szefa do innego podejścia, a mianowicie do przeniesienia słabszych pracowników lub skłonienia niektórych z nich do przejścia na wcześniejszą emeryturę. Gdyby presja wywierana na bank była mniejsza, Williams otwarcie opowiedziałby się za zwolnieniem tempa działań. Jednak zważywszy na zaistniałe naciski, prośba o dodatkowy czas mogłaby skłonić kierownictwo do zastąpienia go kimś gotowym szybciej uporać się z problemem. Starał się więc odwrócić uwagę dyrekcji i odsunąć swoje działania w czasie. Można to nazwać grą, jednak gra Williamsa nie była zwykłą zabawą w kotka i myszkę. Była to taktyka, która pozwoliła mu znaleźć wystarczająco dobre rozwiązanie problemów.

Są dwa sposoby pozyskiwania potrzebnego czasu: rozwiązania prowizoryczne i strategiczna gra na zwłokę. Powszechne sztuczki w stylu: „Ktoś dzwoni na drugiej linii – wrócimy do tego później, dobrze?", mogą dać parę godzin lub dni. Takie zabiegi pomogły niezliczonym menedżerom, gdy mieli nóż na gardle. Ale Williams potrzebował kilku tygodni, aby uporać się z sytuacją, którą zastał w nowej pracy. Jego położenie wymagało strategicznej gry na zwłokę.

Gdy decydujemy się na tę drugą taktykę, podstawową linią ataku jest dopracowanie wszystkich szczegółów. Williams na początek uśpił czujność swojego szefa poprzez obcięcie kilku niepotrzebnych kosztów (źle zarządzane działania operacyjne

DO NOT COPY

często dają mnóstwo takich możliwości). Następnie skorzystał z porady prawnej w sprawie personelu banku, bo przecież jedna z osób już wcześniej podnosiła kwestię dyskryminacji ze względu na wiek. Zaangażował też dział zasobów ludzkich, dzięki czemu zyskał kilka tygodni. Następnie zaczął zadawać strategiczne pytania: Czy mamy opracowane plany działania na wypadek sytuacji kryzysowych? Czy powinniśmy rozważyć więcej możliwości?

Strategiczna gra na zwłokę dała Williamsowi czas na rozwiązanie wszystkich problemów. Nigdy nie zdołał przyłapać kasjerki na nieuprzejmym zachowaniu, jednak zwolnił ją za pozostawianie dużych sum pieniędzy bez nadzoru. Wdowa przeszła na rentę inwalidzką. Natomiast dwojgu specjalistom ds. obsługi kredytów po wielu bezowocnych rozmowach motywacyjnych i propozycjach premii Williams zagroził zwolnieniem. Jedno z nich zdecydowało się odejść, drugie zaś, poderwane do działania, szybko stało się pierwszej klasy doradcą kredytowym.

Dobieraj bitwy, w których bierzesz udział. Kapitał polityczny to twarda waluta w rzeczywistości organizacyjnej. Gromadzimy go, zdobywając reputację osoby skutecznej i tworząc wokół siebie sieć ludzi, którzy doceniają i wynagradzają nasze wysiłki. Trudno go uskładać, za to piekielnie łatwo zmarnować. Dlatego cichy przywódca inwestuje go z rozwagą i obraca nim bardzo ostrożnie. Zanim zajmie stanowisko w jakiejś sprawie lub stawi czoła poważnym problemom, oblicza, jaką jego część jest gotów zaryzykować i czego może oczekiwać w zamian. Innymi słowy, rozważnie dobiera bitwy, które podejmie.

Przykładem tego, jak nie trwonić politycznego kapitału, jest Michele Petryni, kierowniczka PR w dużej kancelarii prawnej w Waszyngtonie. Pewnego dnia doznała szoku, gdy

Zwyczajni ludzie

Cisi przywódcy, jakich obserwowałem, pracują zwykle w samym środku organizacji i tam poszukują mało spektakularnych, lecz skutecznych rozwiązań dla problemów, które stają przed nimi. Nie dążą do perfekcji. W rzeczy samej, ich sposób rozumowania wyróżnia się dwiema cechami, które niemal całkowicie dyskwalifikują ich jako kandydatów na świętych. Pobudki, którymi się kierują, nie są jednoznacznie bezinteresowne, zaś ich poglądy na świat cechuje nieposkromiony realizm. Przyjrzyjmy się bliżej każdej z nich.

Nie tylko szlachetne pobudki. Zgodnie z heroicznym modelem moralnego przywództwa prawdziwi liderzy dokonują wielkich poświęceń dla dobra innych. W rzeczywistości tylko nieliczni są gotowi oddać życie dla jakiejś sprawy (dlatego właśnie tę garstkę otaczamy czcią, nazywając ich świętymi i bohaterami). Większością ludzi przez większość czasu kierują pobudki mieszane i bardziej złożone. Chcą pomóc innym, nie zaniedbując siebie. Nie zamierzają wystawiać na ryzyko swego życia, interesów i zobowiązań. Ponieważ mają rodziny do wykarmienia, nie mogą pozwolić sobie na krucjaty i męczeństwo.

Spójrzmy na Johna Ayera, doświadczonego przedstawiciela handlowego w znanym koncernie farmaceutycznym, który oferuje lekarzom bardzo popularny lek na depresję. Choć prawo federalne na to nie zezwala, firma zaczęła po cichu promować ten produkt wśród lekarzy, których pacjenci pragnęli pozbyć się zbędnych kilogramów lub rzucić palenie. Ayer nie chciał zmniejszyć swoich zarobków czy stracić perspektywy awansu, nie miał jednak również zamiaru łamać prawa ani przyczyniać się do cierpień pacjentów, które mogłyby wyniknąć z przyjmowania leku niezgodnie z przeznaczeniem. Postanowił stąpać po cienkim lodzie. Mówił o stosowaniu medykamentu do leczenia innych problemów tylko wtedy, gdy lekarz o to zapytał. Mimo to coraz większa część sprzedawanego przez niego preparatu używana była niezgodnie z pierwotnymi zaleceniami i rozterki Ayera powiększały się. W końcu przestał odpowiadać na pytania dotyczące przyjmowania leku niezgodnie z oficjalnymi wskazaniami. Odwiedzał też lekarzy, którzy przepisywali specyfik na schorzenia inne niż depresja, i informował ich o zagrożeniach oraz możliwych skutkach ubocznych. Potem poszedł o krok dalej. Powiadomił swojego szefa i kilku innych handlowców o tym, co robi i dlaczego, częściowo po to, by zabezpieczyć się przed odpowiedzialnością.

Według wszelkich standardów etycznych Ayer wypada dość słabo. Pobudki, jakie popchnęły go do właściwego postępowania, wynikały jednoznacznie z chęci zabezpieczenia własnych interesów. Ayer tłumaczy to w następujący sposób: „Moja decyzja powodowana była w równym stopniu strachem, co czymkolwiek innym. Bałem się, że dowiem się o śmierci pacjenta, któremu jeden z moich klientów przepisze zbyt wysoką dawkę leku. Podejrzewałem również, że moja firma nie poparłaby mnie, gdyby stało się coś złego".

Choć Ayer nie działał ze szlachetnych pobudek, dały mu one siłę. Gdy mamy do czynienia z dużym wyzwaniem moralnym, poziom naszej motywacji może znaczyć więcej niż czystość intencji. Prawdziwi przywódcy czerpią siłę z wielu źródeł – ich pobudki mogą być niskie lub wysokie, świadome lub nie, altruistyczne lub egoistyczne. Problem nie w tym, żeby zdławić te mniej szlachetne motywy, lecz by je kontrolować i ukierunkować. Gdyby Ayer kierował się wyłącznie empatią, według mnie podjęcie przez niego jakichkolwiek działań byłoby znacznie mniej prawdopodobne.

odmówiono jej wstępu na spotkanie z kilkoma partnerami firmy. Jego celem było rozwiązanie bardzo delikatnego problemu, nad którym pracowała od paru tygodni z jednym z partnerów. Teraz prawnik ten stwierdził, że jako kobieta, w dodatku niebędąca partnerem, wprowadziłaby niepotrzebne napięcie.

Petryni była zszokowana i wściekła. W pierwszej chwili chciała zagrozić firmie pozwem o dyskryminację. Jednak, jako bystra kobieta, uświadomiła sobie, że w większości przypadków szarża na koniu nie przynosi wiele dobrego. Gdyby wdarła się nieproszona na spotkanie, nikt nie starałby się zrozumieć jej racji, a niektórzy partnerzy zareagowaliby nieskrywaną wrogością. Poza tym lubiła swoją pracę. Dostała szybki awans i była powszechnie szanowana. Nie chciała, aby przylgnęła do niej opinia awanturnicy. Zdecydowała, że nie warto trwonić ciężko zgromadzonego kapitału. Postanowiła posłużyć się bystrym dowcipem.

„Wiesz", powiedziała do kolegi, z którym pracowała, „nikt wcześniej nie zabronił mi grać tylko dlatego, że brak mi sprzętu". On zaś docenił jej próbę załagodzenia konfliktu, a następnie opowiedział o całym zajściu starszemu partnerowi. Ten z kolei przeprosił Michele w imieniu firmy. Przyznał, że w kancelarii jest grupa seksistów, jednak nazwał ich „podstarzałą mniejszością", poprosił o cierpliwość i wsparcie.

Czy Michele Petryni dobrze poradziła sobie z tą sytuacją? Jej taktyka nie odpowiada standardom heroicznego przywództwa. Nie powiedziała partnerowi, że to, co on robi, jest dla niej uwłaczające i wręcz niezgodne z prawem. Nie weszła na spotkanie, chociaż należała do obradującego zespołu. Wielu ludzi powiedziałoby, że się poddała. Lecz Petryni dokonała mądrej inwestycji. Dzięki swojej powściągliwości zdołała przedstawić trudną kwestię swojemu współpracownikowi, a także starszemu partnerowi w kancelarii, nie obrażając

Oczywiście „mieszane" pobudki mogą wywołać u ludzi w położeniu Ayera poczucie zagubienia i frustracji, lecz ma to swoje dobre strony. W trudnych sytuacjach zwątpienie może kazać nam się zatrzymać, rozejrzeć i pomyśleć, dzięki czemu będziemy mogli wyciągnąć wnioski, zanim przystąpimy do działania. Saperzy oczyszczający teren z min poruszają się powoli i metodycznie, jednak wolne tempo niczego nie ujmuje ich pracy, a tylko czyni ich skuteczniejszymi. Moje badania wykazują, że to właśnie dzięki tym złożonym i ambiwalentnym pobudkom, a nie pomimo nich, cichym przywódcom udaje się odnosić sukcesy.

Kontakt z rzeczywistością. Ciche przywództwo Ayera prowadzi do ważnych pytań. Czy powinien był zrobić coś więcej? Powiadomić o wszystkim menedżerów wyższego szczebla? Donieść władzom federalnym?

Moim zdaniem odpowiedź brzmi: nie. Bardzo często demaskowanie pewnych praktyk staje się zawodowym samobójstwem. Torpedowanie własnej kariery może być w porządku, jeżeli udaje nam się przy tym zmienić firmę lub świat na lepsze. Jednak dramatyczne akcje rzadko przynoszą tak imponujące rezultaty. Cichy przywódca czujnie bada granice własnych wpływów. Nie przecenia swojej władzy nad innymi ani zdolności do kontrolowania biegu zdarzeń w obliczu niepewności. Wie także, że w większości sytuacji jest tylko jednym z wielu pionków na szachownicy.

Taki realizm jest często mylony z cynizmem. Lecz realiści nie są cynikami; widzą świat w kolorze, podczas gdy cynikom wydaje on się czarno-biały. Umiejętność dostrzegania wszystkich barw rzeczywistości pomaga cichym przywódcom unikać aktów heroicznego samospalenia.

Oto historia Bena Waterhouse'a, szefa marketingu w średniej wielkości firmie. Przełożony zażądał od niego zakończenia współpracy z dobrą agencją reklamową na rzecz innej, działającej dopiero od sześciu miesięcy. Waterhouse był zszokowany, zwłaszcza gdy dowiedział się, że szefowie obu firm się przyjaźnią. W pierwszej chwili chciał napisać dosadny list lub zorganizować spotkanie z przełożonym swojego zwierzchnika, jednak gdy ochłonął, dotarło do niego, że w tej sprawie nie zdoła wygrać. Opracował praktyczny plan działania. Powierzył nowej agencji kilka bardzo wymagających zadań i nie wywiązała się z nich najlepiej. Następnie przedstawił przełożonemu udokumentowane niedociągnięcia nowo wybranej firmy reklamowej, ten zaś opowiedział się za powrotem do poprzedniej.

Z perspektywy heroizmu historia Waterhouse'a wygląda raczej jak wygodnictwo, a nie odważna postawa. Nie bronił swoich zasad, lecz uciekł się do podstępu. Jednak jego realizm daleki był od moralnej ułomności. Dał mu jasne spojrzenie na skalę problemu, a także skromność i rozwagę, które pozwoliły Waterhouse'owi mądrze poruszać się po niebezpiecznym terenie. Dzięki temu zdołał ocalić jedną z ważniejszych relacji biznesowych dla swojej firmy. Uchronił ją również przed nieuzasadnionymi wydatkami, co było o wiele bardziej sensowne – z pragmatycznego i etycznego punktu widzenia – niż wybuch heroizmu, który okazałby się próżnym wysiłkiem.

* * *

Połączenie złożonych pobudek i twardego realizmu stanowi podstawę działania cichych przywódców. Kompas moralny pozwala im obrać właściwy kierunek, zaś wytyczne kierowania bez rozgłosu pomagają im dotrzeć do celu bez poważniejszych obrażeń.

HBR ONLINE

przy tym żadnego z nich. Oczywiście jej postępowanie nie zmieniło kultury firmy, jednak skłoniło kadrę zarządzającą do przyznania, że pewien problem istnieje. A co najważniejsze, Petryni w niewiarygodny sposób pomnożyła swój polityczny kapitał, który będzie mogła wykorzystać wtedy, gdy zdecyduje się stanąć do prawdziwej walki.

Naginaj zasady, nie łamiąc ich. Dla większości z nas moralne przywództwo nie może opierać się na naginaniu zasad.

Decyzja Balinta świetnie ilustruje sposób działania cichych przywódców. Oni wiedzą, że łamanie zasad jest złe, a w niektórych przypadkach nawet niezgodne z prawem. Chcą też chronić swoją reputację, sieć kontaktów i przyszłą karierę. Nie łamią zasad, jednak w skomplikowanych sytuacjach zwykle szukają sposobów na konstruktywne naginanie ich. Choć takie taktyki nie są dla nich idealnym rozwiązaniem, czasami okoliczności nie pozostawiają im wyboru. Jonathan Balint,

Zamiast zachowywać się jak „księgowi moralności", cisi przywódcy naginają zasady, wypełniając tym samym głębsze zobowiązania.

Jednak to właśnie sztywne trzymanie się reguł może być etycznym pójściem na łatwiznę. Jeśli przyjaciółka pyta cię, czy podobają ci się jej nowe buty, które twoim zdaniem są okropne, nie mówisz jej prawdy. Podobnie gdy gestapo przesłuchiwało ludzi, chcąc dowiedzieć się, kto ukrywa Żydów, wielu z nich kłamało. Od banalnych aż do tragicznych, wiele codziennych sytuacji wymaga od odpowiedzialnych osób manewrowania w granicach obowiązujących reguł. Zamiast zachowywać się jak „księgowi moralności", naginają zasady, wypełniając tym samym głębsze zobowiązania.

Jonathan Balint pracował jako konsultant przy dużym projekcie realizowanym dla przedsiębiorstwa produkcyjnego. Tak się złożyło, że był tam zatrudniony jego szwagier, który miał właśnie zdecydować, czy przyjąć inną ofertę pracy, czy też zostać u obecnego pracodawcy. Balint dowiedział się, że za trzy tygodnie jego klient dokona poważnych cięć zatrudnienia, w wyniku czego jego szwagier prawdopodobnie straci pracę. Czy powinien ostrzec go o ryzyku zwolnienia, gdy pozostanie w obecnej firmie?

Balint nie chciał pogwałcić zasady poufności informacji dotyczących klienta i swojej własnej firmy. Wiedział, że byłoby to złe i mogłoby poważnie zaszkodzić jego karierze. Przez kilka dni szukał możliwości manewru. Poważnie podchodził do obowiązujących go reguł, ale nie przestrzegał ich mechanicznie. W końcu zdecydował, że może wysyłać szwagrowi pewne sygnały, nie zdradzając przy tym wszystkiego, co wie. Na przykład przypomniał mu, że nie ma ludzi niezastąpionych i że każdego mogą zwolnić. Powiedział również, że z wiarygodnych źródeł słyszał plotki o zbliżających się redukcjach w lokalnych zakładach produkcyjnych. Szwagier właściwie odczytał aluzje.

na przykład, zetknął się ze sprzecznymi zobowiązaniami wobec klienta i rodziny. W sytuacjach tak trudnych, jak ta, naginanie reguł nigdy nie przychodzi łatwo i z pewnością nie jest niczym przyjemnym. Tak naprawdę, w przeciwieństwie do ich łamania, to ciężka praca. Wymaga wyobraźni, dyscypliny i powściągliwości, którym towarzyszyć muszą elastyczność i przedsiębiorczość.

Znajdź kompromis. W niektórych środowiskach kompromis cieszy się złą sławą. Dla części z nas jest tym, co politycy i lobbyści robią w zasnutych dymem tytoniowym pomieszczeniach. Wielu żywi przekonanie, że dobrzy ludzie, ludzie moralni, nie zgadzają się na kompromisy. Zawsze mówią prawdę, całą prawdę i tylko prawdę; zawsze postępują uczciwie. Cisi przywódcy rozumieją ten pogląd na etykę, lecz wiedzą, że w większości sytuacji nie jest on szczególnie przydatny. Nie zgadzają się z przekonaniem, że zasady etyczne można traktować jak salami i poświęcać je kawałek po kawałku. Z drugiej strony starają się nie postrzegać dylematów w czarno-białych barwach czy w kategoriach testów na wierność zasadom. Z tego powodu dążenie do odpowiedzialnych, akceptowalnych kompromisów to nie jest coś, co cichy przywódca robi czasami. To cecha, która go określa.

Weźmy przykład Rogera Darco. Ten pracowity, odnoszący sukcesy przedstawiciel handlowy dowiedział się, że nie będzie mógł sprzedać długoletniemu klientowi serwera, którego ten potrzebuje. Dostawy tych urządzeń były ograniczone, a firma rezerwowała je tylko dla „najważniejszych" partnerów. Roger poruszył tę kwestię w rozmowie ze swoim szefem i spotkał się ze zrozumieniem, lecz nie uzyskał wsparcia. Zamiast tego przypomniano mu, jak ważne jest wyrobienie normy sprzedaży.

Mogłoby się zdawać, że Darco miał tylko dwa wyjścia. Mógł nie dostarczyć serwera swojemu klientowi lub złamać obowiązujące w firmie reguły i sprzedać go po sfałszowaniu potrzebnych dokumentów, jak robili inni przedstawiciele handlowi. Jednak pomiędzy ekstremalnymi wariantami często istnieje rozwiązanie pośrednie. Darco wpadł na nie, gdy odkrył, że gdyby jego klient zgodził się na przyjęcie urządzenia do testów, dostałby je wcześniej. Klient wyraził zgodę i otrzymał sprzęt, którego potrzebował.

Darco być może w niczym nie przypomina moralnego bohatera, lecz zdołał dobrze wybrnąć z trudnego dylematu. Nie rozpoczął rewolucji, ponieważ sytuacja jej nie wymagała. Znajdując praktyczny kompromis, wypracował rozwiązanie pośrednie, które okazało się wystarczająco dobre w zaistniałych okolicznościach. Było na tyle rozsądne i praktyczne, aby zadowolić klienta, firmę i jego samego.

Cisza pomiędzy grzbietami fal

Niezrozumienie i kpina wobec cichego przywództwa przychodzą z łatwością. Ten sposób zarządzania nikogo nie inspiruje ani nie porywa. Zasadza się na drobnych szczegółach, małych krokach, kontrolowanych i precyzyjnie wymierzonych działaniach. Nie może być pożywką dla wzniecających nadzieję programów telewizyjnych. W przeciwieństwie do bohaterstwa ciche przywództwo nie popycha nas na wyżyny moralne, które może osiągnąć ludzka dusza. Czym wobec tego są te mało pociągające, codzienne czyny cichych przywódców? Niemal wszystkim. Ogromna większość problemów nie znajduje rozwiązania w pełnej dramatyzmu walce prowadzonej przez ludzi na szczycie, lecz w konsekwentnych wysiłkach tych, którzy wykonują swoją pracę z dala od blasku reflektorów.

Taki pogląd głosił Albert Schweitzer, prawdziwy bohater, jeżeli w ogóle tacy istnieją. Po zdobyciu Pokojowej Nagrody Nobla w 1952 roku za pracę na rzecz biednych w Afryce Środkowej Schweitzer przeznaczył zdobyte pieniądze na budowę ośrodka leczenia trędowatych. Zmienił życie wielu ludzi i dla wielu był inspiracją. Jego spojrzenie na rolę wielkich moralnych bohaterów w kształtowaniu świata było dalekie od romantyzmu. „Z całego dążenia ludzkości do ideału tylko niewielka część może przybrać formę publiczną", pisał. „Cała reszta tej siły musi zadowolić się zwykłymi drobnymi uczynkami. Jednak ich suma jest po tysiąckroć potężniejsza niż czyny tych, którzy cieszą się powszechnym uznaniem. Te drugie w porównaniu z pierwszymi są jak piana na grzbietach fal głębokiego oceanu". ▽

Artykuł numer R0108H

HARLEY SCHWADRON

PHOTOCOPY

Przywództwo w literaturze

W dziełach Sofoklesa, Szekspira, Conrada i innych pisarzy możemy znaleźć praktyczny i wnikliwy opis dylematów, przed którymi stoją liderzy. Ale trzeba wiedzieć, gdzie ich szukać i umieć je właściwie odczytać.

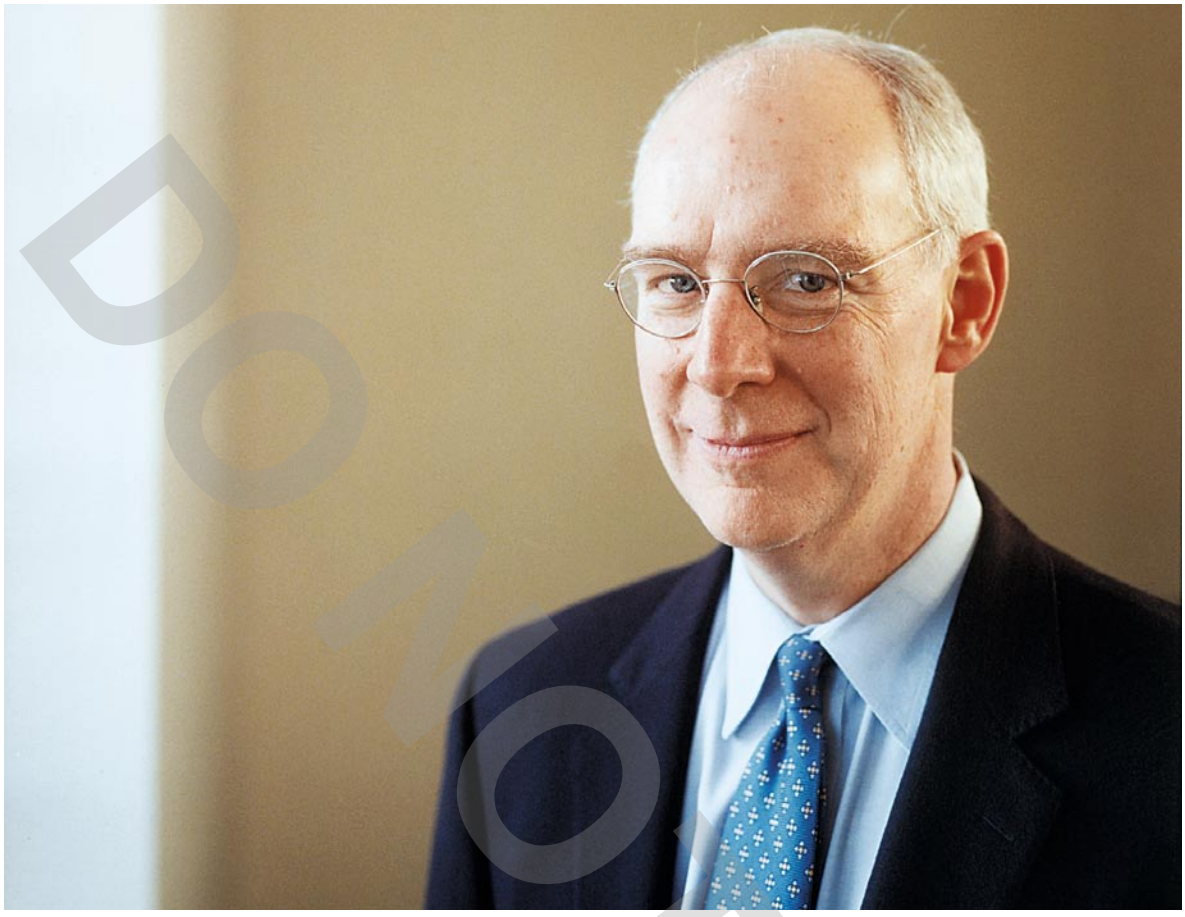
Rozmowa z Josephem L. Badaracco, Jr., etykiem biznesu

DO NOT COPY

Kiedyś studenci MBA wybierali szkoły biznesu, by dowiedzieć się o praktyce zarządzania. Większość z nich miała dyplomy z nauk humanistycznych lub ścisłych. Ale to się zmieniło. Coraz więcej słuchaczy kursów MBA to uprzedni absolwenci studiów licencjackich z dziedziny biznesu z pięcio-, sześcioletnim doświadczeniem w bankowości inwestycyjnej czy konsultingu. Dziś studenci szkół biznesu w przeważającej większości nie są poetami czy znawcami literatury. Natomiast świat biznesu jest im zazwyczaj dobrze znany.

Oczywiście, posiadane doświadczenie daje im przewagę w nauce podczas kursu MBA. Od samego początku znają podstawy rachunkowości, wiedzą, czym są zdyskontowane przepływy pieniężne i analiza regresji. Ale z drugiej strony tak dobra znajomość klasycznego programu MBA oznacza, że być może potrzebują nieco mniej narzędzi ilościowych, a nieco więcej umiejętności właściwej oceny sytuacji, wyczucia i wiedzy o sobie samych, tj. samoświadomości własnej tożsamości oraz bardziej dogłębnego zrozumienia natury ludzkiej.

Nie jest niczym zaskakującym, że część naukowców, wykładowców i szeroko ujmując – ludzi biznesu (*business people*) zaczęła kwestionować słuszność kierunku, w którym zmierza edukacja biznesowa. W zeszłym roku, na przykład, dwaj guru przywództwa – Warren G. Bennis i James O'Toole – stwierdzili, że szkoły



Być może studenci MBA potrzebują nieco mniej narzędzi ilościowych, a nieco więcej umiejętności właściwej oceny sytuacji, wyczucia oraz większej wiedzy o sobie samych, tj. samoświadomości własnej tożsamości.

biznesu zagubiły się. Ich zagubienie spowodowało stosowanie ściśle naukowego podejścia do nauczania, które zdominowało badania i kształcenie w tej dziedzinie. (Zobacz *How Business Schools Lost Their Way*, HBR, maj 2005). Naukowcy i wykładowcy nauk o zarządzaniu (*business academics*) są nagradzani za matematyczną dokładność swoich badań, a nie za ich praktyczną przydatność. W konsekwencji studenci uczęszczają na zajęcia prowadzone przez wysoko wykwalifikowanych matematyków, przekazujących wiedzę o sformalizowanych narzędziach zarządzania. Narzędzia te dobrze się sprawdzają przy badaniu technik wyceny finansowej, są jednak mniej przydatne, gdy zgłębiamy koncepcje przywództwa i zachowań organizacyjnych. Według Bennisa i O'Toole'a studenci mogliby nauczyć się więcej o tych kwestiach, gdyby chodzili na zajęcia z literatury. Literatura może nauczyć nas tyle samo o przywództwie i zachowaniach organizacyjnych, co każdy podręcznik biznesowy.

Od dziesięciu lat Joseph L. Badaracco, Jr., profesor etyki biznesu w Harvard Business School, proponuje studentom MBA właśnie taki kurs. W ostatnich latach prowadził również w HBS debaty z menedżerami na temat poważnej literatury. Profesor Badaracco wykorzystuje dzieła literackie, aby pokazać swoim studentom wszechstronne i złożone sylwetki liderów o zróżnicowanym pochodzeniu i doświadczeniu. Wyzwania, na jakie napotykają bohaterowie, szczególnie w aspekcie psychologicznym i emocjonalnym, są podobne do tych, z którymi borykają się menedżerowie. Na swoich zajęciach profesor Badaracco wykorzystuje takie teksty, jak *Śmierć komiwojażera* Artura Millera, *Antygona* Sofoklesa i *Ukryty sojusznik* Josepha Conrada, aby pomóc studentom zgłębić problemy związane z przywództwem, podejmowaniem decyzji i oceną moralną. Zagadnienia te porusza również w swojej ostatniej książce *Questions of Character: Illuminating the Heart of Leadership Through Literature* (Harvard Business School Press, kwiecień 2006).

Niedawno redaktor HBR, Diane Coutu, zainicjowała wielostronną dyskusję

FOTO: KATHLEEN DOOHER

DO WGLĄDU

z profesorem Badaracco o tym, czego liderzy mogą się nauczyć z tekstów literackich. Ich trzygodzinna rozmowa zaskakuje wnioskami dotyczącymi wyzwań, z jakimi musi zmierzyć się przywódca.

Dlaczego zdecydował się pan wykładać literaturę menedżerom?

To był przypadek. Prowadziłem akurat zajęcia z przywództwa i poprosiłem grupę menedżerów wyższego szczebla o przeczytanie opowiadania *Ukryty sojusznik* Josepha Conrada. Nie miałem pojęcia, czy ten eksperyment się uda. Z mojego doświadczenia wynika, że wielu ludzi biznesu kojarzy rozmowy o literaturze z zawiłymi i niezrozumiałymi dywagacjami akademickimi i symboliką freudowską. Ale to nie były zajęcia z krytyki literackiej, a mnie nie zależało na przekazaniu „jedynej słusznej" interpretacji czytanego tekstu. Chciałem wykorzystać to opowiadanie jako studium przypadku.

Oczywiście, literatura jest bardziej subiektywna i daje większe możliwości interpretacji niż typowe, oparte na faktach, opatrzone wynikami badań konkretne przypadki, którymi posługujemy się w Harvard Business School. Ale to właśnie dzięki temu mamy najbardziej przemawiające i zajmujące studia przypadków, jakie kiedykolwiek stworzono. Wartościowa literatura, która przetrwała próbę czasu, rodzi więcej pytań niż odpowiedzi. Proszę pomyśleć o *Juliuszu Cezarze* Szekspira. Czytając tę sztukę, można się dowiedzieć o przywództwie tyle samo, co studiując podręcznik zarządzania czy periodyk naukowy. Wypływająca z niej nauka jest nie mniej cenna, a prawdopodobnie równie pragmatyczna.

Ukryty sojusznik jest dobrym przykładem dzieła literackiego, które rzeczywiście przemawia do menedżerów. Opowiada historię młodego kapitana, który przez krótki czas ukrywa na swoim statku zabójcę. Ta decyzja jest niezgodna z prawem morskim, lecz kapitan uważa, że ów człowiek został niesłusznie oskarżony. Po ożywionej debacie na sali wykładowej większość dyrektorów przyznała, że gdy patrzą wstecz na przebieg swojej kariery, przypominają sobie dylematy podobne do tego, przed którym stanął kapitan. Pełnienie roli przywódcy wymaga w pewnej mierze posiadania umiejętności dokonywania trudnych wyborów i balansowaniu na granicy własnych możliwości oraz ryzyk związanych z danym dylematem.

Ukryty sojusznik stał się dla menedżerów pretekstem do rozmowy o tych granicach.

Czy w *Ukrytym sojuszniku* jest jakiś wątek, który szczególnie silnie oddziałuje na menedżerów?

W moim rozumieniu głównym przesłaniem płynącym z tego opowiadania jest to, że odpowiedzialność nie jest przywódcom dana, muszą się na nią zdobyć i po nią sięgnąć – w wielu przypadkach wiąże się to z reakcjami bardzo emocjonalnymi, zachowaniami agresywnymi lub nawet gwałtownymi. Taką sytuacją często bywa dostanie awansu lub konieczność sprostania nowemu wyzwaniu, które w biznesie powszechnie nazywa się i uważa za szanse. Przyjmując te nowe role, menedżerowie muszą zmierzyć się ze swoją zdolnością bądź niezdolnością do stawienia czoła rzeczywistości, ze swoim lękiem przed nowymi zobowiązaniami, a czasami ze swoją niechęcią do przyjęcia na siebie osobistej odpowiedzialności. Czy przywódcy mają potencjał (*inner resources*), poczucie celu, pragmatyzm i siłę woli, aby przyjąć na siebie te wyzwania? A jeżeli nie, czego im brakuje?

Proste odpowiedzi na te pytania na niewiele się zdają. To właśnie dlatego *Ukryty sojusznik* tak bardzo przemawia do czytelnika. Opowiadanie Conrada w całości jest poświęcone problemom osobowości i trudności dokonywania wyborów. Zaczynając od początku, kapitan staje wobec problemu, czy powinien wpuścić nieznajomego na pokład czy nie. Później musi podjąć decyzję, czy wyrzucić go ze statku. Jak radzi sobie przy pierwszej konieczności dokonania wyboru? Tak naprawdę nie najlepiej. Reaguje w sposób bardzo ludzki, czuje empatię wobec nieznajomego, lubi go i obdarza zaufaniem.

W dzisiejszych czasach, przy tak ogromnym nacisku kładzionym na empatię i inteligencję emocjonalną, to opowiadanie daje nam mało tradycyjne spojrzenie na przywództwo.

Empatia jest odruchem mówiącym o przyzwoitości, a nawet szlachetności kapitana, jednak jego rola przywódcy wiąże się z innymi zobowiązaniami. Musi dbać o bezpieczeństwo statku, a nie wygląda na to, by ten obowiązek przeszedł mu przez myśl. Gdyby doszedł do tej samej decyzji po gruntownym zastanowieniu się, co jest słuszne w danej sytuacji, być może bylibyśmy bardziej przekonani do jego wyboru. Ale tak nie było. Możemy docenić jego empatię, ale chyba zapomniał o swojej nowej roli kapitana, ponieważ nie bierze pod uwagę innych spoczywających na nim zobowiązań wymagających odpowiedzialności ani konsekwencji ukrywania pasażera na gapę.

Jak w końcu zauważa kapitan, empatia jest rzeczą dobrą, ale należy zmierzyć się z ciemniejszą stroną własnej

Empatia jest odruchem mówiącym o przyzwoitości, a nawet szlachetności kapitana, jednak jego rola przywódcy wiąże się z innymi zobowiązaniami.

POKOTOWA

osobowości. Conrad, który sam spędził 20 lat na morzu, sugeruje, że przyjęcie na siebie odpowiedzialności oznacza dojście do ładu ze swoją „ukrytą" naturą, ze swoim cieniem, ze swoimi instynktami. Zanim staniemy się przywódcami, musimy poznać i połączyć w jedną spójną całość wiele różnych, jeszcze nieodkrytych, niepoznanych „ja", które w nas drzemią. Co prawda, w ten sposób nie dokona się transformacja na wzór przemiany Clarka Kenta w Supermana. Ale w procesie przyjmowania na siebie odpowiedzialności kapitan uczy się obserwować i rozwijać samego siebie. Nie dzieje się to poprzez doskonalenie sztuki nawigacji czy studiowanie map, lecz poprzez zgłębianie własnego wnętrza i powolne, cierpliwe kroczenie ścieżką samodoskonalenia.

Dlaczego przyjęcie na siebie odpowiedzialności miałoby być agresywne?

Conrad mówi wprost. Przyjęcie na siebie odpowiedzialności jest naprawdę trudne. Świat jest bezlitosny. Inni ludzie występują przeciwko tobie. Jest wiele zagrożeń. Czasami przywódcy muszą wziąć odpowiedzialność, działając w sposób bezpośredni i przy użyciu siły. Pod koniec opowiadania, gdy jeden z marynarzy odmawia wykonania rozkazu, kapitan używa siły, by wymusić posłuszeństwo. Nie uderza go, lecz fizycznie zmusza do wykonania rozkazu.

Oczywiście nikt nie twierdzi, że przywódcy w biznesie powinni używać siły, by skłonić innych do posłuszeństwa. Jednak czasem szefowie firm muszą działać agresywnie. Niekiedy muszą powiedzieć: „To jest kierunek, w którym zmierzamy, i musicie się podporządkować". To jest agresywne, bo jednoznaczne i niedopuszczające sprzeciwu postawienie sprawy. I czasami ciążąca odpowiedzialność wymusza takie zachowania, odsuwając na bok demokratyczne dyskusje i głosowania. Na końcu *Ukrytego sojusznika* kapitan bezceremonialnie stwierdza, że to jest jego statek, bez względu na to, czy załodze się to podoba czy nie. Taka postawa jest skuteczna, ryzykowna i poniekąd budzi strach.

Gdy przywódca przyjmuje na siebie odpowiedzialność, czy na tym kończy się jego zadanie?

Przyjęcie odpowiedzialności jest tylko jedną z wielu prób, którym poddawany jest przywódca. Jedno z najtrudniejszych wyzwań polega na tym, by sukces nie zawrócił w głowie. To wątek z powieści *Ja złodziej* Louisa Auchinclossa, w której Tony Lowder, prawnik po czterdziestce, popełnia przestępstwo nie do wykrycia. Pomimo rad i próśb wszystkich naokoło Tony w końcu oddaje się w ręce władz i przyznaje do popełnienia przestępstwa, co niszczy jego życie zawodowe i naraża rodzinę na niebezpieczeństwo ze strony mafii. Przywódcy dążą do sukcesu, nie zaś do samozniszczenia, ale Tony wybrał właśnie to drugie, wywołując jeden z najbardziej niezgłębionych tematów w literaturze i w samej kwestii przywództwa – niebezpieczeństw i ryzyk, jakie niesie ze sobą sukces (*hazards of success*). Dla wielu przywódców i tych, którzy pragną się nimi stać, to nie bieda, nieszczęście, brak umiejętności czy szans jest problemem. Paradoksalnie, największe zagrożenie stanowi pełna sukcesów kariera zawodowa i satysfakcjonujące życie, które jej towarzyszy.

Przestępstwo, które zostało popełnione przez Tony'ego i jego przyznanie się do winy wywołują trudne w swej istocie pytania. Dlaczego w ogóle popełnił przestępstwo i dlaczego potem sam się pogrąża, nie będąc do tego w żaden sposób zmuszony? Wydaje mi się, że Tony decyduje się na to, ponieważ czuje, że sukces rujnuje mu życie. Innym wydaje się, że jego życie, choć pełne wyzwań, jest udane, lecz tak naprawdę Tony ma kłopoty i sam zaczyna zdawać sobie z tego sprawę. Jak powiedział kiedyś Edgar Degas: „Istnieje pewien rodzaj sukcesu, którego nie sposób odróżnić od paniki". I w ten sposób można chyba opisać sytuację Tony'ego.

Ta powieść pokazuje nam, że życie danego człowieka może wyglądać na bardzo udane, gdy w rzeczywistości takie nie jest. W przypadku Tony'ego chodzi o to, że jest wiecznie zajęty, bardzo ciężko pracuje, zarabia pieniądze, buduje własną firmę i reputację. Traktuje ludzi z szacunkiem, wrażliwością i troską. Jednak nieustanne próby dorównania innym i odniesienia sukcesu zabijają jego życie emocjonalne i instynkt moralny. Oczywiście Tony nie jest robotem i podświadomie zdaje sobie sprawę z tego, że coś jest nie w porządku, jednak nigdy nie ma czasu ani energii, by odkryć, co to jest. Do momentu przyznania się do popełnienia przestępstwa czuje się martwy w środku, a potem nagle się ożywia. Dla niego zbrodnia jest przeprowadzoną na sobie samym terapią szokową. Budzi go do prawdziwego życia i sprawia, że on sam czuje, że żyje. Samo przestępstwo jest oczywiście złem, lecz Tony myśli o swoim czynie w kategoriach pozytywnych, bo pobudza jego serce i umysł. W pewnym sensie jego decyzja o popełnieniu przestępstwa jest jego pierwszym świadomym działaniem w sferze moralności (*moral act*).

Przyjęcie na siebie odpowiedzialności oznacza dojście do ładu ze swoją „ukrytą" naturą, ze swoim cieniem, ze swoimi instynktami.

Czego Tony Lowder może nauczyć przywódców?

Historia Tony'ego stawia przed nimi wyzwanie: „W jaki sposób można dążyć do

NOT FOR COPY

sukcesu i wielkich osiągnięć, nie dając się przy tym wciągnąć w potężny i niebezpieczny wir, który nas wciąga i niszczy?". Jedna z odpowiedzi kryje się w idei mówiącej o moralnych zobowiązaniach, które mamy nie tylko wobec innych, lecz także wobec siebie samych.

Według tradycyjnego światopoglądu egoizm i altruizm to przeciwieństwa. Im bardziej egoistyczny jest człowiek, tym mniej dba o innych, zaś im większym jest altruistą, tym większa jest również jego gotowość do poświęcenia własnych interesów dla dobra innych lub dobra ogólnego. Jednak poważne dzieła literackie pokazują bardziej złożony obraz sytuacji. Najbardziej godni podziwu ludzie, czy to wielcy przywódcy, czy też zwykłe jednostki, żyją i pracują dla innych *oraz* dla siebie. I w tym nie ma żadnego powodu do odczuwania wyrzutów sumienia. Nie ma nic zdrożnego w tym, że Tony pragnie odnieść sukces. Machiavelli napisał kiedyś, że na człowieka bez pozycji w społeczeństwie nawet pies nie zaszczeka. Osiągnięcia Tonny'ego są czymś realnym, dają mu możliwość wniesienia cennego wkładu w społeczeństwo. Problem w tym, że Tony musiał nauczyć się przegrywać.

Wielu menedżerów również musi się nauczyć, jak ponosić porażkę. Poświęcenie się w całości pracy, nie pozostawiając nic dla siebie ani dla innych, jest niebezpieczne i destruktywne. Pamiętam historię, którą przeczytałem kilka lat temu w magazynie biznesowym, o pewnym potężnym dyrektorze wykonawczym, którego określono mianem człowieka oddanego rodzinie. W artykule opisywano, że człowiek ten zawsze starał się być w domu na kolację, kiedy jego dzieci przynosiły karty ocen semestralnych ze szkoły. Więc myślę – czworo dzieci, cztery karty ocen przypadające na jedno dziecko, czyli najwyżej szesnaście kolacji rocznie. Jestem pewien, że ten dyrektor spędzał więcej niż szesnaście dni w roku ze swoją rodziną, ale zastanawiam się o ile więcej. Chyba płacił wysoką cenę za swoje wspaniałe osiągnięcia.

Sądzę, że Auchincloss dowodziłby, że płacenie ceny za dokładanie wszelkich starań, by mieć najlepsze – na miarę swoich możliwości – wyniki, wystawia przywódcę na ogromne niebezpieczeństwo. Sukces może być naprawdę zwodniczy. Przez bardzo długi okres można odnosić wrażenie, że wszystko, zarówno w pracy, jak i w innych aspektach życia, układa się świetnie. „Złoci chłopcy" w organizacjach zazwyczaj nie doświadczają niewygód, błędów ani porażek, które mogłyby im przypomnieć, że w dużej mierze zawdzięczają swój sukces ogromnemu szczęściu, a nie geniuszowi czy ciężkiej pracy. Iluzja sukcesu jest groźna. Gdy nadchodzą naprawdę ciężkie okresy, a prawie zawsze w końcu nadchodzą, ci przywódcy nie mają w niczym oparcia.

Więc uważa pan, że w przypadku liderów ważną rolę odgrywa łut szczęścia?

Tak. Inną książką, którą wykorzystuję podczas moich zajęć, jest powieść o nigeryjskim wodzu imieniem Okonkwo. Jest głównym bohaterem książki Chinua Achebe *Świat się rozpada*, która jest chyba najbardziej znaną afrykańską powieścią. W połowie książki jest scena, w której Okonkwo wraz ze starszyzną wioski bierze udział w pogrzebie. W kulminacyjnym punkcie obrządku, przy dźwięku bębnów i salw, broń Okonkwo niespodziewanie wypala, a odłamek metalu rani i zabija przypadkowego mężczyznę. Ustają tańce i nagle wszyscy uświadamiają sobie, co czeka Okonkwo. Karą za przypadkowe zabicie członka klanu jest siedem lat wygnania. Więc Okonkwo wraz z żonami muszą opuścić wioskę. Potem, aby odkupić grzech Okonkwo, społeczność wioski zrównuje jego dom z ziemią.

Według mnie, Achebe chce nam powiedzieć, że chwile próby nadchodzą niespodziewanie. W *Ukrytym sojuszniku* Conrada również interesują igraszki losu. W pewnym momencie mówi o „rozdziale nieszczęśliwych wypadków, który stanowi tak dużą część księgi sukcesu". Znaczące jest też to, że Conrad nie nadaje imienia swojemu kapitanowi, co sugeruje, że takie zdarzenia losowe mogą spotkać każdego.

Wielu autorów, których dzieła omawiamy, mówi przywódcom, aby nie oszukiwali siebie samych. W każdym momencie może zaskoczyć cię jakieś nowe wyzwanie, jesteś poddany próbie, na podstawie której wiadomo, czy nadajesz się na przywódcę. Nikt nie musi ani też nie powinien szukać podobnych dylematów. Okresy kryzysu, takie jak ten, który przytrafił się kapitanowi w *Ukrytym sojuszniku*, zdarzają się każdemu, kto pełni odpowiedzialną rolę. Kapitan staje przed wyzwaniem przyjęcia na siebie dużej odpowiedzialności, gdy w końcu obejmuje dowództwo nad statkiem. Tamtej nocy jest odpowiedzialny za okręt, morze jest spokojne, więc kapitan niczego się nie spodziewa. I nagle okazuje się, że musi coś zrobić z nieznajomym, który podpłynął do statku, twierdząc, że został niesłusznie oskarżony o morderstwo marynarza, przez którego niesubordynację jego własny okręt został narażony na niebezpieczeństwo. To może być kolejna cecha sytuacji będącej testem – chwila próby zazwyczaj przychodzi niespodziewanie i z zaskoczenia, akurat gdy się tego najmniej spodziewamy.

Wiele zdarzeń może zmienić bieg naszego życia czy kariery, w tym problemy ze zdrowiem, choć większość z nas traktuje dobre samopoczucie jako niezmienny pewnik. Weźmy za przykład Richarda Gerstnera. W połowie lat osiemdziesiątych stał u szczytu kariery. Poznałem go, gdy kierował oddziałem IBM na terenie Japonii, a wiele osób sądziło, że ma szanse stać się kolejnym prezesem rady nadzorczej (*chairman*) IBM.

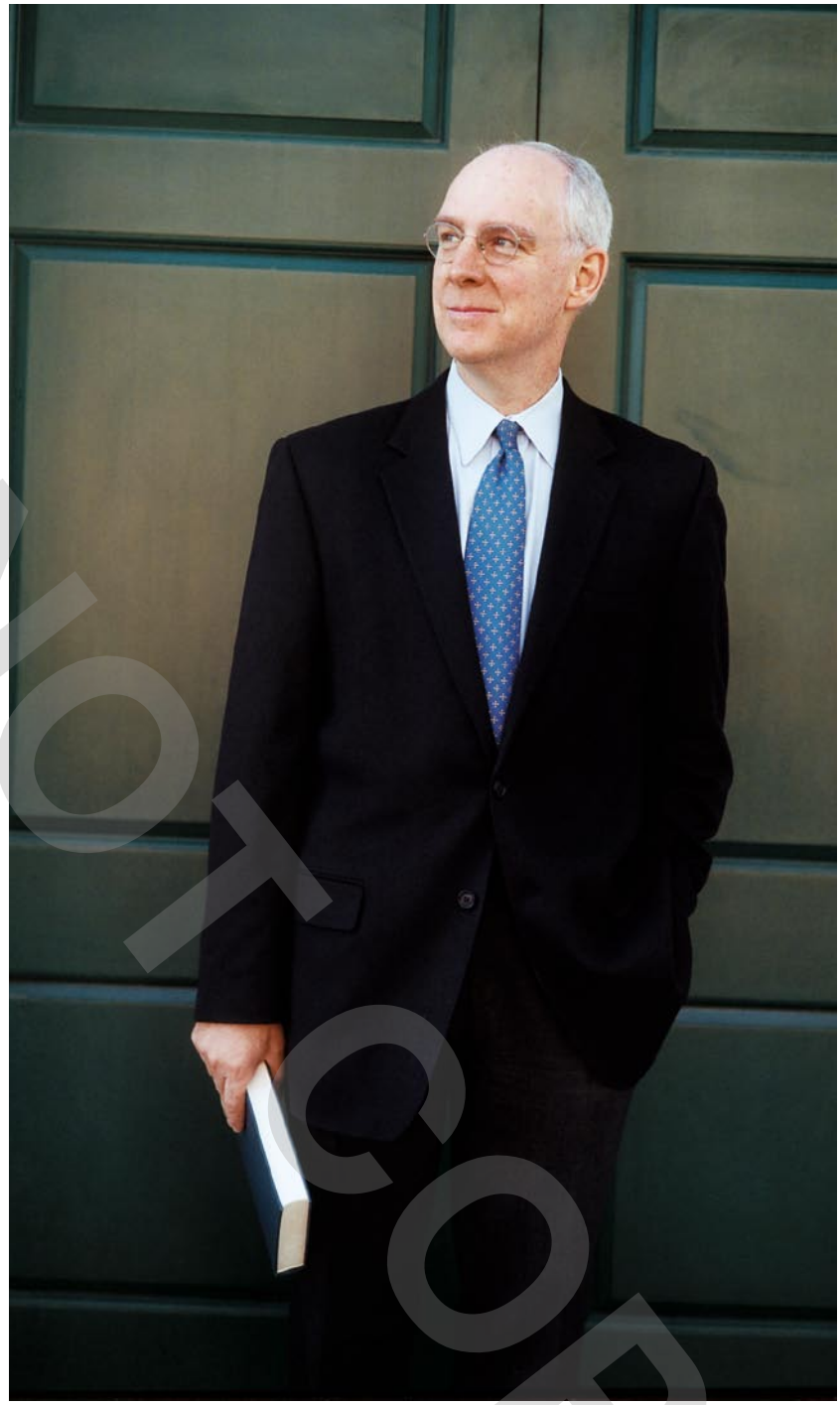
Jednak wkrótce potem zachorował. Konsultacje z najlepszymi lekarzami na świecie nie ujawniły przyczyny dolegliwości. Choroba tak go wyniszczyła, że Gerstner odszedł z IBM. Ostatecznie postawiono diagnozę choroby Lyme'a. Gerstner poddał się sugerowanemu leczeniu i osiągnął taki stan, że był gotów do powrotu do firmy. Jednak wówczas okazało się, że IBM zwróciło się już do jego młodszego brata, Lou, choć ten nie miał żadnego doświadczenia w pracy w firmie komputerowej. Czy nazwiemy to przypadkiem czy przeznaczeniem, jest bardzo wiele rzeczy, na które nie mamy wpływu.

HBR POLSKA

Skandale wokół ludzi biznesu wprowadziły wiele sceptycyzmu i nieufności w całym środowisku. Co literatura mówi nam o dobrym kodeksie etycznym? Jaki rodzaj kodeksu moralnego przedstawia i proponuje nam literatura?

W ten czy w inny sposób większość wielkich dzieł literackich mówi o moralności. Jednak wartościowa literatura rzadko proponuje moralność biało-czarną. Wróćmy do *Świat się rozpada*. Jest to opowieść o zmaganiach Okonkwo z kolonialnymi misjonarzami, którzy naruszyli jego porządek świata, podważając jego najgłębsze przekonania i sposób życia. Okonkwo posiada duży potencjał, cechuje go silna motywacja i zaangażowanie – innymi słowy, stanowi psychologiczny i emocjonalny odpowiednik wszystkich silnych, zdeterminowanych ludzi stojących dziś na czele większości firm. Jednak w miarę rozwoju wydarzeń traci swoich zwolenników, pogrąża się w rozpaczy i popełnia samobójstwo.

Więc co się stało z tym niegdyś potężnym afrykańskim wodzem? Co sprawiło, że nie potrafi podjąć walki z kolonialnym wrogiem? Przypadek Okonkwo uczy nas, że w czasach zmian ślepa wiara w sztywne zasady moralne jest niebezpieczna. Okonkwo wierzy, że prosty kodeks etyczny, który przyjął jako dziecko, jest odpowiedni i przez to wystarczy, aby porwać za sobą ludzi. Jednak to błędne przekonanie sprawia, że jego determinacja i nieustępliwość stają się zagrożeniem, nie zaś szansą. To spycha go na niewłaściwe tory postępowania. Niekiedy moralność nie polega na prostym odszukaniu właściwych reguł i ich przestrzeganiu. Okonkwo nigdy tego nie zrozumiał.



Czy zatem wartościowa literatura zachęca przywódców do łamania reguł?

Literatura sugeruje, że w zmaganiach ze swoimi codziennymi problemami przywódcy muszą niekiedy stosować bardziej złożony kodeks etyczny niż ten, który wpajano im w dzieciństwie. Prawdziwa moralność nie jest dwubiegunowa na zasadzie białe-czarne. Pojawia się

Przywódcy muszą niekiedy stosować bardziej złożony kodeks etyczny niż ten, który wpajano im w dzieciństwie.

DO NOT COPY

wiele odcieni szarości. Przywódcy potrzebują reguł moralnych, które byłyby tak złożone, zróżnicowane i pełne subtelnych niuansów jak napotykane przez nich sytuacje. Nie oznacza to porzucenia podstawowych wartości ani przyjęcia postawy relatywistycznej. Chodzi o to, że przywódcy, przemierzając kolejne etapy kariery, być może będą musieli zaakceptować szeroki wachlarz wartości. Podobnie jak Okonkwo niektórzy menedżerowie nie potrafią tego zrozumieć. Żyją w błędnym przeświadczeniu, że stosowanie się do prostego kodeksu etycznego z lat młodości jest warunkiem wystarczającym, by stać się przywódcą.

Na przykład znam pewnego doskonałego menedżera, który niedawno rozpoczął pracę w małej, szybko rozwijającej się firmie zarządzanej przez jego wieloletniego przyjaciela. Po zaledwie dwóch tygodniach menedżer znalazł dowody na to, że firma księgowała przychody ze sprzedaży, której w rzeczywistości nie dokonała. Doszło do konfrontacji z przyjacielem i całym zarządem i w rezultacie menedżer złożył rezygnację z zajmowanego stanowiska. Firma opublikowała notatkę w prasie, wskazując jako przyczynę rezygnacji na zbyt wysokie w stosunku do oczekiwań wymagania, jakim menedżer musiał sprostać.

Jednak rynki finansowe przejrzały tę grę na wylot. Cena akcji firmy spadła o połowę, a planowana emisja giełdowa nowych akcji (*stock offering*) nie doszła do skutku. Niedługo potem firma ogłosiła bankructwo.

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że nowy menedżer postąpił odważnie i słusznie. Odmówił udziału w oszustwie księgowym i sprzeciwił się zarówno przyjacielowi, jak i zarządowi. Jednak postępując zgodnie ze swoim zasadniczym kodeksem moralnym, dał początek upadkowi firmy. Trudniejszą drogą byłoby zażądanie od przewodniczącego i całego zarządu ujawnienia problemu, a następnie niezwłoczne podjęcie zdecydowanych kroków w kierunku naprawy finansów firmy. To dałoby firmie szanse na przetrwanie. Jednak ów menedżer, wierząc, że postępuje słusznie i zgodnie z własnym sumieniem, nawet nie rozważył takiego rozwiązania. Powstaje zatem pytanie, czy jego zasady moralne nie były zbyt sztywne.

Czy literatura sugeruje, że przywódcy powinni być pragmatykami, jeżeli chodzi o moralność?

Zderzenie zasad etycznych z pragmatyzmem jest jedną z najcięższych prób charakteru przywódcy. Oczywiście chcemy, aby nasi przywódcy byli jednocześnie wierni zasadom i pragmatyczni. Samo postępowanie według reguł czyni z ludzi kaznodziejów lub świętych. Zaś czysty pragmatyzm sprawia, że bazują na całym zestawie różnych możliwości i dopuszczalnych opcji postępowania i bez obaw czy wątpliwości zabierają się do pracy. Ich amoralność może jednak stanowić poważne zagrożenie. Jak wielu przywódców wie z własnego doświadczenia, stanięcie przed wyborem pomiędzy dwiema silnie wyznawanymi zasadami stanowi niekiedy najtrudniejszy z dylematów. Wyjście cało z takiego położenia może być trudniejsze niż zachowanie równowagi pomiędzy zasadami a pragmatyzmem.

Starożytny grecki dramaturg Sofokles opisuje w *Antygonie*, co może się zdarzyć, gdy przywódcy kierują się wyłącznie zasadami. Chociaż akcja *Antygony* rozgrywa się w innej epoce, odzwierciedla presję, której poddani są dzisiejsi przywódcy. Dzieje się tak po części dlatego, że Sofokles prezentuje bardzo szerokie spojrzenie na kwestię przywództwa. Jeden z głównych bohaterów, Kreon, jest nowym władcą Teb. Wpisuje się on w klasyczną definicję przywódcy ze względu na swoją oficjalną rolę i sprawowaną władzę. Inną pierwszoplanową postacią jest Antygona, córka Edypa, poprzedniego króla Teb. Antygona nie posiada żadnej oficjalnej władzy, jednak reprezentuje postawę przywódców społecznych i religijnych, którzy potrafili poruszać sumienia ludzkie poprzez swoje głębokie osobiste poświęcenie pewnym fundamentalnym wartościom.

Antygona chce pochować swojego brata zgodnie z nakazem religii, jednak Kreon okrzyknął go zdrajcą, ponieważ ten doprowadził do wojny domowej. Wydaje dekret, na mocy którego ciało brata Antygony ma być pozostawione na pastwę psów i sępów. Gdy Antygona organizuje pogrzeb, Kreon skazuje ją na śmierć.

Najważniejszą dla Antygony wartością jest religia, a dla Kreona – państwo. Oboje są bardzo oddani swoim przekonaniom. Jednak patrząc głębiej, dostrzegamy tragiczne podobieństwo. Obydwoje wypaczają znaczenie ważnych w życiu ludzkim wartości. W przypadku Antygony jest to religia, zaś dla Kreona – postawa patriotyczna. Każde z nich posługuje się swoją wartością jak wyrocznią, która eliminuje inne racje i przekonania. Antygona i Kreon pozwalają, aby pojedyncza wartość zdominowała nie tylko ich myślenie, lecz również osobowość. To samo obserwujemy dziś w organizacjach, w których przywódcy nie są w stanie wyjść poza ramy własnego postrzegania prawdy, zmian i ludzkiego rozwoju.

Porozmawiajmy o jednym z niewielu bohaterów literackich, który pochodzi ze świata biznesu. Powiedział pan, że Willy Loman ze sztuki *Śmierć komiwojażera* Artura Millera miał niewłaściwe marzenia. A jakie są właściwe czy dobre marzenia? Czy chodzi po prostu o wizję?

Miller nigdy nie zrównałby marzeń z wizją korporacji. On w marzeniach widział podstawowe wewnętrzne źródło siły przywódców. Sugeruje, że marzenia są dla nas wszystkich motorem do działania, ale niewłaściwe marzenia stają się powoli działającą trucizną. Upadek Willy'ego Lomana ukazuje niezdrową siłę niektórych pragnień. Sztuka podnosi trudne dla przywódców pytanie: „Skąd mamy wiedzieć, że nasze marzenia są toksyczne?".

Konwencjonalne rozumienie *Śmierci komiwojażera* sprowadza się do twierdzenia, że Willy akceptuje skorumpowaną wersję *American dream*, w której sukces to pieniądze, pozycja i sława. Ta sztuka została napisana w późnych latach czterdziestych, a niektórzy krytycy widzieli w niej błyskotliwe oskarżenie rzucone pod adresem nowoczesnego kapitalizmu amerykańskiego.

Egzemplarz prywatny

Jednak ten pogląd traktuje Willy'ego nie jako człowieka, ale raczej ikonę przekonań antykapitalistycznych. Według innej możliwej interpretacji tej sztuki Willy nie śni z otwartymi oczami. To brzmi paradoksalnie – przecież sny i marzenia mają być wolne od pragmatyzmu, ale jednocześnie to właśnie bezkompromisowy realizm odróżnia marzenia od urojeń. Marzenia Willy'ego są jak babie lato – kruche i ulotne. Jest naiwnym optymistą, zaś jego marzeniom brakuje podstaw racjonalnych, dzięki którym mogłyby się spełnić i zmieniać wraz z upływem czasu. Dobre marzenia są głęboko zakorzenione w naszej codziennej rzeczywistości, nie zaś w kuszącym świecie wokół nas. Ktoś kiedyś powiedział, że miarą powołania jest umiłowanie związanej z tym żmudnej pracy. Udana kariera menedżerska niesie ze sobą tyle wyzwań i satysfakcji, że podkreślanie aspektu ciężkiej pracy wydaje się dziwne. Jednak przekazem sztuki jest to, że pragmatyzm i ciężka praca mogą okazać się trudniejszą próbą dla dobrych marzeń niż sama ekscytacja lub natchnienie.

W tekstach literackich omawianych na pana zajęciach kilku spośród wszystkich bohaterów popełnia samobójstwo. Jeden trafia do więzienia, drugi zostaje skazany na śmierć. Czy cały ten pesymizm naprawdę przemawia do ludzi biznesu?

Nie starałem się celowo dobierać ponurych utworów. Z całą pewnością nie zamierzam sugerować, że biznes jest ponurym zajęciem. Gdybym tak uważał, zachęcałbym studentów MBA do poszukiwania innej drogi kariery. W prawdziwym świecie biznesu chyba trzeba być pewnym siebie i przekonanym o tym, że odniesie się sukces. A to przecież ma się nijak do ponuractwa.

Jednocześnie w przeciwieństwie do współczesnej literatury w dziedzinie zarządzania, która pozostaje niezmiennie optymistyczna, wybitne dzieła literackie zawierają dozę bezlitosnego realizmu. Nie znajdziemy tam łatwej inspiracji, historyjek o niezakłóconym niczym sukcesie ani pięcioetapowych poradników, jak być szczęśliwym. Przywódcy opisywani w literaturze czasami ponoszą klęskę, a bardzo często toczą walkę. Presja jest ogromna, bo gra idzie o dużą stawkę. Gdy dzisiejsi przywódcy biznesowi czytają o zmaganiach bohaterów, łatwiej jest im zrozumieć ich własne dylematy. Jednak fikcja literacka nie prowadzi do cynizmu, bierności ani desperacji. Literatura może dawać nadzieję, a nawet inspirację, ponieważ zawarte w niej pytania są trudne, a zakończenia pokazują ciężkie zmaganie się z przeciwnościami losu i własnym „ja", co przystaje do rzeczywistości biznesowej i tym samym wydaje się prawdziwe. To realistyczne spojrzenie stanowi głębszą i trwalszą motywację dla menedżerów.

W całej naszej rozmowie podkreślał pan, że przywódcy potrzebują chwili refleksji. Dlaczego to takie ważne?

Zbyt mało uwagi poświęcamy wewnętrznemu życiu przywódców. Duża część tego, czego uczymy się w szkołach biznesu, wskazuje na to, że możemy traktować menedżerów jak zwierzęta doświadczalne, których zachowanie daje się programować poprzez kształtowanie ich otoczenia. Na przykład systemy wynagradzania za osiągnięte wyniki zakładają, że odpowiednio dobrane zachęty, takie jak opcje na akcje firmy, mogą wywołać pożądane zachowania. A ustawa Sarbanes-Oxley[a] tak naprawdę oznacza silniejsze wstrząsy elektryczne i jaśniejsze strumienie światła dla nieposłusznych szczurów laboratoryjnych.

Ten rodzaj behawioryzmu to za mało. Wybitna literatura sugeruje, że przywódcy powinni dowiadywać się więcej o sobie samych, jeżeli zależy im na sukcesie. Innymi słowy, zanim zaczniemy zmieniać świat i zarządzać innymi ludźmi, powinniśmy spojrzeć w głąb siebie i zastanowić się, czy jesteśmy gotowi być przywódcą. Musimy zastanowić się, na ile dobrze potrafimy zarządzać samym sobą. To wymaga czasu i jest czymś nienaturalnym dla osób nastawionych na działanie. A do tego może nam się nie spodobać to, co ujrzymy. Choć Sofokles przekonuje, że przywódcy nie zdołają uciec przed swoją niedoskonałą ludzką naturą, to jednocześnie daje do zrozumienia, że można zmniejszyć ryzyko błędu i zapobiec tragedii poprzez głęboką refleksję. Prowadzenie konstruktywnych rozważań to chaotyczny proces, w którym posuwamy się do przodu, żeby zaraz się cofnąć. Poruszamy się zygzakiem pomiędzy uczuciami, przemyśleniami, faktami i analizą. Dzięki temu możemy odeprzeć pokusę uchwycenia się pojedynczej zasady, która zdławi inne racje. Jak wynika z *Antygony*, refleksja będzie najpełniejsza, gdy znajdzie się w niej miejsce na dialog z innymi. Samotni, samodzielnie ukształtowani geniusze zwykle prowadzą siebie i innych do katastrofy.

Choć Sofokles przekonuje, że przywódcy nie zdołają uciec przed swoją niedoskonałą ludzką naturą, to jednocześnie daje do zrozumienia, że można zmniejszyć ryzyko błędu i zapobiec tragedii poprzez głęboką refleksję.

a. Ustawa amerykańskiego Kongresu z 2002 roku regulująca zasady sprawozdawczości finansowej.

Artykuł numer R0603B